



## La negoziazione del tempo di lavoro

Jens Thoemmes

### ► To cite this version:

Jens Thoemmes. La negoziazione del tempo di lavoro. Bruno Maggi. Interpretare l'agire: una sfida teorica, Carocci, pp.219-234, 2011, 9782130590439. hal-00942095v2

**HAL Id: hal-00942095**

**<https://hal.science/hal-00942095v2>**

Submitted on 5 Aug 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **La negoziazione del tempo di lavoro**

*Jens Thoemmes*

### **Introduzione: la contrattazione collettiva come lavoro d'organizzazione**

Il nostro percorso riguarda una successione di programmi di ricerca sul tema della negoziazione del tempo di lavoro. In particolare, a partire dall'inizio degli anni Novanta, ci siamo interessati agli accordi di impresa negoziati in Francia e in altri paesi europei. Tali negoziazioni tra datori di lavoro e organizzazioni sindacali hanno profondamente modificato le condizioni di lavoro dell'impresa. Noi proponiamo un'interpretazione di questo cambiamento a partire dai risultati ottenuti nella quindicina di anni di ricerca sul tema.

Il nostro obiettivo è approfondire la teoria della negoziazione. Si tratta di precisare il nostro punto di vista sul contributo della contrattazione collettiva del tempo di lavoro alla strutturazione delle imprese. La contrattazione collettiva nelle imprese è inquadrata dal lavoro del legislatore. Si tratta dunque di interrogarci sull'intero processo della regolazione del tempo di lavoro, che combina l'azione delle organizzazioni sindacali, dei datori di lavoro, e dello Stato.

Il nostro quadro teorico si basa anzitutto sulla teoria della regolazione sociale di Jean-Daniel Reynaud (Reynaud, 1979). Questa teoria è nata dall'analisi delle relazioni industriali fra organizzazioni sindacali, organizzazioni patronali, e Stato. In particolare, la distinzione tra regolazione globale e regolazione locale permette di riunire in uno stesso processo l'azione delle imprese, del settore industriale, e dello Stato. Il concetto di regolazione permette di trattare la costruzione dei collettivi intorno a un progetto, il confronto tra i progetti, e la produzione di regole collettive, integrando i diversi livelli di tale produzione. Questa teoria permette anche di comprendere i cambiamenti macro sociali e politici che si producono, ad esempio, quando cambia un governo. Ciascun livello di analisi può essere analizzato come una «regolazione congiunta» (*op. cit.*) nella quale dei processi d'azione si incontrano per produrre norme. Questi processi d'azione

riguardanti negoziazioni identificano gruppi sociali (organizzazioni sindacali e datori di lavoro).

Il nostro quadro teorico si basa inoltre sulla teoria del lavoro d'organizzazione, elaborata da Gilbert de Terssac. Con questa teoria, l'autore mostra che lavorare è prima di tutto organizzare (Terssac, 2003). La componente organizzativa non può essere separata dall'azione produttiva. La distinzione abituale tra il lavoro di direzione, che si situerebbe dal lato dell'azione organizzativa, e il lavoro di esecuzione, che sarebbe il lavoro produttivo senza alcuna componente organizzativa, diviene obsoleta. Secondo questa teoria, la contrattazione collettiva può essere considerata come un vero lavoro che ha luogo nella sfera produttiva, caratterizzata da un rapporto di subordinazione. Il lavoro dei negoziatori produce cambiamento nelle imprese. Esso può modificare l'insieme delle condizioni di lavoro. Infine, il lavoro d'organizzazione presuppone l'esistenza di un processo sociale che può essere analizzato, in particolare nella sua dimensione temporale. L'idea di un ciclo e di fasi distinte di questo lavoro d'organizzazione è sviluppata in seguito ai lavori sulla SNCF di Terssac e Lalande (2002) e applicata alla contrattazione del tempo di lavoro.

### **Il percorso di ricerca: un nuovo schema d'azione della contrattazione collettiva in 20 anni**

La nostra traiettoria di ricerca può essere riassunta molto brevemente. Per una ventina d'anni, a partire dal 1993, abbiamo seguito e analizzato la contrattazione di impresa del tempo di lavoro. Le nostre ricerche si sono focalizzate su diversi paesi: la Francia, la Germania, la Russia e gli Stati Uniti. Il carattere longitudinale delle nostre ricerche su una regione francese (1982-2002) e presso l'impresa automobilistica tedesca Volkswagen (1994-2003) ci permette di descrivere il processo di negoziazione su un ampio periodo. In questo testo ci limiteremo alla situazione francese<sup>1</sup>. Proponiamo una

---

<sup>1</sup> In una decina d'anni abbiamo sviluppato diversi programmi di ricerca sulla contrattazione d'impresa in una regione del Sud della Francia. Globalmente, abbiamo avuto accesso a un campione esaustivo di 2000 accordi d'impresa relativi al periodo 1998-2002. Tali accordi sono stati letti, codificati, trattati e interpretati. La prima ricerca ci ha condotto ad analizzare gli accordi conclusi tra il 1982 e il 1993 (628 accordi). La seconda ricerca si è focalizzata sugli accordi conclusi nel quadro della legge quinquennale del 1994 e 1995 (140 accordi). La terza ricerca ha implicato l'analisi degli accordi de Robien degli anni compresi tra il 1996 e il 1998 (94 accordi). La quarta e ultima ricerca ci ha condotto ad analizzare gli accordi Aurby 1 e 2 degli anni dal 1998 al 2002 (1232 accordi). Risultati parziali sono stati pubblicati in rapporti, articoli, o contributi in volume. Queste ricerche sono state finanziate per diversi anni dalla Direction régionale de l'emploi, dal Conseil régional e dal Commissariat général au plan.

spiegazione condizionale delle differenti fasi di questo processo al fine di comprenderne la finalità. I risultati delle nostre ricerche possono essere presentati in modo sintetico. Dal XIX secolo, in Francia come in molti altri paesi europei, il tempo di lavoro ha contribuito a strutturare il movimento operaio e sindacale. Contemporaneamente, le prime leggi generali di limitazione della durata del lavoro sono state ottenute attraverso conflitti e attraverso l'intervento del legislatore per proteggere il lavoratore dagli effetti dell'orario prolungato. La progressiva riduzione della durata giornaliera del lavoro a partire dal XIX secolo, la riduzione della durata settimanale, il riposo nel fine settimana e le ferie annuali sono i risultati di questo processo focalizzato sul benessere dei lavoratori salariati. In 150 anni (1830-1980), la razionalità del processo di negoziazione orientato alla «salute» ha permesso di arrivare a una norma temporale relativamente stabile. Questo quadro del tempo di lavoro e dei tempi sociali (8 ore giornaliere, 40 ore settimanali, 5 giorni la settimana, fine settimana libero, 5 settimane di ferie annuali) si è ampiamente diffuso fino all'inizio degli anni Ottanta (Thoemmes, 2000).

Questo testo tratta del periodo successivo (1982-2002). La contrattazione di impresa ha infatti cambiato la natura del processo. La razionalità del processo orientata alla «salute» è stata rimpiazzata da una razionalità del processo orientata ai «mercati». La prima caratterizzava l'azione dei negoziatori come un processo focalizzato sul benessere dei salariati al lavoro. La seconda considera l'azione della negoziazione come focalizzata sui mercati dei prodotti e sul mercato del lavoro. In soli 20 anni di contrattazione collettiva, la variabilità della durata del lavoro, la preoccupazione di essere «vicini» ai mercati dei prodotti, e la stabilizzazione dell'occupazione si sono sostituiti alla tendenza alla riduzione della durata del lavoro in sé e per il benessere dei lavoratori. Abbiamo denominato questo fenomeno come *l'avvento del tempo dei mercati* (Thoemmes, 2006b). Né il cambiamento di razionalità del processo, né il risultato per l'impresa sono stati prevedibili o inevitabili. Essi sono la conseguenza del lavoro dei negoziatori, che può essere considerato come un lavoro d'organizzazione.

### **Il ricorso al concetto di lavoro d'organizzazione**

L'idea principale dalla teoria del lavoro d'organizzazione consiste nel considerare l'attività dell'organizzare come un lavoro propriamente detto, come un'attività che supporta le attività produttive, e che dovrebbe essere dunque analizzata

allo stesso titolo delle attività di produzione (Terressac, 2003). La contrattazione collettiva fa parte di questo lavoro d'organizzazione in quanto essa struttura gli universi di lavoro e ne definisce le condizioni. Abbiamo descritto la lenta introduzione di un nuovo schema d'azione nella contrattazione collettiva in Francia, che è anche uno schema di organizzazione del lavoro, una regola che non è sopraggiunta senza preparazione o senza la partecipazione dei gruppi sociali.

Esponiamo prima di tutto l'interesse a ricorrere alla teoria del lavoro d'organizzazione facendo riferimento all'analisi di Terressac e Lalande (2002). Questa analisi si basa sulla riformulazione dello schema di organizzazione per la gestione dei materiali presso la SNCF che evolve secondo tre fasi di apprendimento organizzativo. Una prima fase, detta «sperimentale», concerne l'invenzione di nuove regole di lavoro, mentre una seconda fase, di «generalizzazione», riguarda l'insieme dei materiali e degli stabilimenti e infine una terza fase, di «differenziazione», adatta questo schema a progetti particolari. L'idea principale consiste nel mostrare che «l'apprendimento non è un lungo fiume tranquillo, che non si caratterizza né per la continuità nella progressione delle idee, né per l'armonia delle collaborazioni e l'equilibrio dei poteri» (Reynaud, 2002)<sup>2</sup>

In un capitolo conclusivo dal titolo «sociologia del lavoro d'organizzazione della manutenzione», G. de Terressac e K. Lalande (2002, p. 187) precisano la portata delle tre fasi: «la fase sperimentale è caratterizzata da un apprendimento per prova ed errore: questo modo euristico per risolvere problemi consiste nell'inventare soluzioni efficaci, nel provare una soluzione e nel validarla alla luce dei risultati; l'importanza è posta sull'esperienza, sulla pratica e sull'osservazione che permette di costruire dei saperi di manutenzione» (*op. cit.*, p. 187). Dopo questa prima fase che mira a trovare soluzioni pertinenti ai problemi posti, viene avviata la seconda fase di generalizzazione che induce un apprendimento per «applicazione per indicare che il fine da raggiungere è ben conosciuto (si tratta di allineare gli stabilimenti sul medesimo schema e il risultato atteso è chiaramente manifestato: si tratta di generalizzare lo schema elaborato nella fase precedente ...)», (*op. cit.*, p. 188). Mostriamo che la legge francese sulle 35 ore ha messo in opera, associata alla contrattazione d'impresa, questa generalizzazione di uno schema d'organizzazione. Infine, sopravviene una fase di adattamento, nella quale il

---

<sup>2</sup> Prefazione a G. de Terressac e K. Lalande (2002).

processo di apprendimento prende un'altra via. «Non c'è tuttavia una rimessa in discussione dei principi fondatori: si è in una logica di miglioramento marginale dei funzionamenti» (*op. cit.*, p. 189).

Ci siamo ispirati a questa dimensione temporale del lavoro d'organizzazione per analizzare la dinamica della contrattazione collettiva in connessione col quadro legislativo. Evidentemente, siamo consapevoli dei limiti di tale riflessione per una politica nazionale riguardante tutte le imprese: mentre nell'impresa "isolata" c'è un progetto di modernizzazione che può essere chiaramente identificato da gruppi che spingono nella direzione della modernizzazione, o da gruppi di oppositori che contrastano il progetto, ciò sembra più difficilmente identificabile per una politica nazionale, con governi che cambiano e con una grande varietà di problemi da regolare. L'impresa singola ha il vantaggio di poter dar luogo a un lavoro di regolazione che si identifica nell'ambito di confini chiaramente delimitati, attraverso incontri tra progetti, attraverso la produzione di regole e attraverso l'applicazione delle regolazioni. Per quel che concerne le politiche pubbliche nazionali, ci troviamo nel caso di una produzione normativa riguardante un insieme di situazioni estremamente eterogenee, ma nelle quali nessuno prevede esplicitamente una evoluzione organizzativa su 20 anni. Il grande pianificatore non esiste. La modernizzazione avanza per tentativi, per apprendimento e, in qualche modo, senza essere consapevolmente messa in atto.

### **Un lavoro di negoziazione in 5 fasi**

In effetti, la complessità del nostro percorso di ricerca è connessa alla molteplicità delle parti interessate e dei livelli di regolazione: i legislatori e i partiti politici, i datori di lavoro e le organizzazioni sindacali, il livello nazionale e il livello delle imprese, i testi di legge e gli accordi collettivi. Questa connessione fra imprese e politiche pubbliche è in molti casi mediata da contrattazioni collettive di settore, regionalizzata, che ridefiniscono l'equilibrio tra la legge e l'accordo (Jobert e Saglio, 2004). La nostra analisi di 20 anni della contrattazione collettiva in una regione francese mostra quindi il complesso lavoro d'organizzazione che è stato necessario per stabilire una nuova regola temporale che denominiamo «il tempo dei mercati» (Thoemmes, 2006a). Questa regola non è il risultato automatico di un processo. Essa ha subito

rovesci e fallimenti, in particolare allorquando la contrattazione collettiva non ha seguito le proposte del legislatore.

Ricordiamo che la peculiarità del nostro approccio consiste nell'analisi esaustiva degli accordi di impresa conclusi in una regione francese, che ci permette di seguire, negli anni, il comportamento negoziale delle imprese. Solamente tali dati sono utilizzati per illustrare la nostra argomentazione. Il parallelo tra evoluzione legislativa ed evoluzione della contrattazione collettiva ci permette di esprimerci sul cambiamento subito in questi anni dal tempo di lavoro e, più in generale, dalla contrattazione collettiva. L'obiettivo consiste nell'identificazione di distinte fasi nella contrattazione collettiva, inquadrata dall'azione legislativa. Queste leggi sono assai complesse. Volendo semplificare, ci accontentiamo di riassumere le fasi che combinano l'azione legislativa e la contrattazione delle imprese. Allo stesso tempo, desideriamo fornire al lettore alcuni riferimenti sul senso delle leggi e sulle pratiche di negoziazione senza approfondire l'analisi dei testi giuridici.

#### *La genesi (1982-1993)*

Tre norme di legge delimitano il periodo in questione. L'ordinanza del *16 gennaio 1982* riduce la durata legale da 40 a 39 ore, introduce la quinta settimana di congedo retribuito, e inventa il principio di modulazione (durata variabile su un periodo di riferimento) fino a 42 ore a settimana. La legge Delabarre del *26 febbraio 1986* definisce la riduzione della durata del lavoro come una contropartita di tale modulazione della durata del lavoro. Infine, la legge Séguin dell'*11 giugno 1987* permette la modulazione attraverso un semplice accordo di impresa, nel quale la riduzione della durata del lavoro diviene facoltativa.

Questa prima fase di contrattazione collettiva tratta della genesi dei dispositivi collettivi della variabilità della durata del lavoro, più precisamente dispositivi di «modulazione-annualizzazione» (Bunel, 2004). Con questo termine, che raggruppa in realtà molti dispositivi che si sono succeduti nel tempo, comprendiamo l'introduzione di un «corridoio» che permette di far variare la durata del lavoro settimanale (tra 32 e 44 ore, ad esempio) senza che le ore eccedenti la media (ad esempio 35 ore) siano considerate ore straordinarie. Ovviamente, le ore di straordinario hanno sempre permesso ai negoziatori o ai dirigenti d'impresa di far variare i tempi di lavoro. La

sottoccupazione permetteva già di indennizzare i salariati in caso di riduzione dell'attività dell'impresa. Ma la particolarità di questo periodo tra il 1982 e il 1993 si fonda su un inizio di normalizzazione dei tempi di lavoro (inclusendo la variabilità per tutti) per mezzo dell'accordo collettivo. I primi dispositivi di modulazione del 1982 (orari variabili), del 1986 e del 1987, vanno infatti a integrare tale variabilità, in differenti forme e condizioni, nella "normale" durata del lavoro. La norma variabile è nata nei testi. Questa genesi dei dispositivi, generata dalla legge e da un ricorso "esplorativo" dei negoziatori a questi stessi dispositivi, rimane poco utilizzata dalle imprese; solamente qualche accordo di questo tipo ha visto la luce (nel nostro campione regionale, 8 accordi l'anno), confuso in un insieme di accordi riguardanti altri tipi di flessibilità temporale.

#### *La sperimentazione (1993-1996)*

Due leggi caratterizzano il periodo successivo. Anzitutto la legge quinquennale del *20 dicembre 1983*. Essa mette in atto la modulazione-annualizzazione (estensione del periodo di riferimento per variare la durata del lavoro), e introduce un dispositivo sperimentale di incentivazione sovvenzionata alla riduzione della durata del lavoro (annualizzazione obbligatoria, riduzione del 15% della durata del lavoro, diminuzione obbligatoria dei salari, almeno 10% di assunzioni).

La legge del "conto di risparmio del tempo" del *25 luglio 1994* prevede l'accumulazione di diritti di congedo remunerati. Questi devono essere usufruiti entro il termine di scadenza di cinque anni, connesso a un accordo collettivo. Tale "conto di risparmio" permette ad esempio di differire, entro certi limiti, gli effetti della riduzione della durata del lavoro su un periodo di parecchi anni. La norma variabile (modulazione) è dotata dal legislatore di dispositivi di compensazione (la riduzione della durata del lavoro) e complementari (il "conto di risparmio").

La contrattazione di impresa, in questa seconda fase, ha inizio dunque nel 1993 con la sperimentazione di uno scambio tra la riduzione della durata del lavoro e la modulazione-annualizzazione. In ciò si potrebbe individuare una conseguenza del flebile ricorso a questo tipo di dispositivo nella fase precedente: la questione posta dalle organizzazioni sindacali aveva riguardato l'eventuale contropartita dell'accettazione della "norma variabile" attraverso la negoziazione. L'innovazione consiste nel fatto che



l'articolo 39 della legge quinquennale permette esplicitamente questa possibilità di sperimentazione, associata alla riduzione della durata del lavoro e in favore dell'occupazione, sovvenzionata dallo Stato (Morin *et al.*, 1998). Questa è la novità messa in primo piano dalla legge quinquennale. Si tratta dunque della «sperimentazione» di un nuovo scambio attraverso la contrattazione collettiva. Ciò nondimeno questo scambio non ha fatto scuola. Ha fallito. Da una parte, esso si è smarrito in un insieme di dispositivi di flessibilità temporale: la contrattazione sembrava “esplosa”: abbiamo individuato 28 temi differenti riguardanti il tempo di lavoro. D'altra parte, solamente alcune imprese hanno proceduto a questo scambio: il tasso di ricorso alla modulazione-annualizzazione diminuisce, nel nostro campione, a 6 accordi annui. Tuttavia, l'insuccesso manifestato dalla sperimentazione ha gettato le basi di un altro periodo, avviato dalla legge de Robien fra il 1996 e il 1998, che ha permesso di «rifocalizzare» la contrattazione collettiva sullo scambio indicato dai testi precedentemente citati.

#### *La rifocalizzazione (1996-1998)*

Questo periodo è segnato da una sola legge. Essa ha indirizzato il processo della negoziazione in corso, testimoniando del processo di apprendimento organizzativo che si è messo in atto. Grazie alla contrattazione e ai “palleggiamenti” con la legislazione, essa è stata nei fatti applicata.

Infatti, la legge de Robien dell'11 giugno 1996 prevede una riduzione facoltativa e sovvenzionata della durata del lavoro di almeno il 10%. Per essere sovvenzionata, l'impresa deve creare o mantenere almeno il 10% di occupazione rispetto all'occupazione iniziale.

Dal punto di vista della contrattazione di impresa, questa terza fase fissa uno scambio del tipo «riduzione contro variabilità». La legge si focalizza sulla «occupazione» in modo più forte rispetto alle leggi precedenti. La contrattazione collettiva deciderà fra i differenti dispositivi della flessibilità temporale e procederà associandoli alla riduzione della durata del lavoro. Questa negoziazione “senza obbligazione di risultato”, consacra lo scambio fra la riduzione della durata di lavoro e l'annualizzazione. È un nuovo standard, che abbiamo proposto di chiamare fase della «rifocalizzazione» della contrattazione collettiva precedentemente “esplosa”. Questo

tipo di accordo vede la luce nelle imprese nelle quali l'occupazione è minacciata, e che vedono nella riduzione della durata del lavoro un mezzo d'azione. La metà delle imprese del nostro campione ha scelto questa norma variabile (49 accordi su 96). Stavolta la legge è riuscita a provocare la reazione desiderata in seno alle imprese, senza che questo movimento sia divenuto generale.

Riassumiamo questa evoluzione: la genesi, la sperimentazione e la rifocalizzazione descrivono le fasi del mercanteggiamento sui tempi, di una negoziazione proposta dalla legge ma produttrice quantitativamente e qualitativamente di un nuovo tipo di accordi di impresa. Occupa una posizione di cerniera la legge de Robien, che ha messo in rilievo questo tipo di scambio permettendo un più rilevante ricorso ai dispositivi di flessibilità temporale. Si potrebbe affermare che la legge ha creato, in una data congiuntura, le condizioni per un'accoglienza più favorevole dello scambio da parte delle imprese: basato su impegni chiari in termini di occupazione, su un prolungamento della durata delle sovvenzioni in caso di accordo (7 anni) e senza obbligo di riduzione dei salari. In queste condizioni, le organizzazioni sindacali sembrano accettare una certa flessibilità collegata alla variabilità della durata del lavoro per conservare o creare occupazione. La norma variabile penetra nella contrattazione collettiva. La genesi altro non è che una creazione formale di un dispositivo; la sperimentazione permette la scelta fra differenti dispositivi, privilegiandone uno tra gli altri, senza che i negoziatori vi abbiano fatto realmente ricorso. La rifocalizzazione sulla norma variabile corrisponde a pratiche sociali effettive, proposte dal legislatore e accettate dai negoziatori dell'impresa.

#### *La generalizzazione (1998-2002)*

In Francia, le leggi sulle 35 ore generalizzano questo nuovo schema d'azione della contrattazione collettiva. Ovviamente, la riduzione della durata del lavoro è generalizzata per la totalità delle imprese. I termini dello scambio (annualizzazione, occupazione, sovvenzioni, moderazione salariale) derivano chiaramente dalla fase precedente (rifocalizzazione). Vediamo in quale modo.

La legge Aubry (1) del 13 giugno 1998 fissa la durata legale del lavoro a 35 ore settimanali a partire dal 1 gennaio 2000 per le imprese con più di 20 lavoratori e a partire dal 1 gennaio 2002 per le altre, con sovvenzioni legate ai volumi di occupazione.

La legge Aubry (2) del 19 gennaio 2000 fissa un limite massimo di 1600 ore, senza obbligo di volume di occupazione. Le sovvenzioni sono connesse all'accordo maggioritario di impresa, all'applicazione diretta di un accordo di settore esteso, o a un referendum indetto. Questa parte definisce tre tipi di conteggio del tempo di lavoro dei quadri ("ore forfait", "giorni forfait", senza forfait).

Per quanto attiene alle pratiche di negoziazione, la quarta fase concerne la «generalizzazione» del nuovo schema d'azione della contrattazione collettiva che deriva dalla legge sulle 35 ore del 1998. Si passa dalla negoziazione "volontaria" alla negoziazione "obbligatoria". La pressione, esercitata dallo spettro della durata legale ridotta, favorisce la contrattazione collettiva d'impresa. Essa ha anche generalizzato un nuovo standard che si è largamente diffuso nelle imprese. Questi accordi si inscrivono nel cammino tracciato dagli accordi precedenti, e in particolare dagli accordi de Robien: riduzione importante della durata del lavoro, sovvenzioni dallo Stato e norma variabile. Nel nostro campione regionale composto da 1232 accordi, due imprese su tre mettono in atto l'annualizzazione (la norma variabile). In altri termini, più di 800 imprese la accettano. Solamente il 37,9% (legge Aubry 1) e il 30,7% (legge Aubry 2) di esse non conoscono questo dispositivo.

#### *La differenziazione (1998-2008)*

La quinta e ultima fase, la «differenziazione», prende avvio in contemporanea con quella della generalizzazione del 1998. Con le leggi Aubry 1 e 2, questa fase si concretizza non solo attraverso estensioni nelle scadenze riservate alle piccolissime imprese, attraverso la creazione di differenti categorie di quadri (legge Aubry 2), attraverso l'esenzione stabilita per alcuni settori, ma soprattutto attraverso la variabilità degli accordi osservati nella fase precedente. La generalizzazione si sarebbe dovuta inscrivere in modo differenziato in contesti concreti per divenire effettiva. Da un punto di vista organizzativo, questa fase della differenziazione non va interpretata come una semplice contraddizione rispetto alla generalizzazione, poiché non si tratta solamente di generalizzare la riduzione della durata del tempo di lavoro, ma di promuovere il tempo dei mercati che include la variabilità di tempo di lavoro, la conservazione dell'occupazione e disposizioni salariali. In tal modo, l'influenza dei mercati sulla contrattazione è costruita dai gruppi sociali dell'impresa, in un quadro legislativo.

## **La regolazione sociale: interesse e interpretazione di un quadro teorico**

Il cambiamento delle pratiche di contrattazione nell'impresa corrisponde a un nuovo schema d'azione. Tale cambiamento è stato ottenuto dall'incontro dei portatori di interesse (il legislatore, l'organizzazione sindacale, il datore di lavoro) che hanno cercato di far prevalere il proprio punto di vista nelle negoziazioni. Il risultato provvisorio di questo scambio può essere un accordo d'impresa. Il fallimento delle negoziazioni può essere un altro risultato di tale processo. In ambedue i casi, il risultato può essere analizzato e interpretato. Noi abbiamo tentato di mostrare come, per una regione francese, questi risultati parziali ottenuti nelle imprese possano essere aggregati secondo una logica comune che può essere interpretata come la *razionalità di un processo*. In questa parte, desideriamo esplicitare il nostro modo di interpretare gli scambi che hanno generato questo risultato.

Da una parte, avremmo potuto accontentarci di tracciare la storia della legislazione sul tempo di lavoro nell'ultimo secolo e mezzo, oppure avremmo potuto spiegare l'evoluzione temporale delle norme basandoci su dati statistici nazionali o internazionali. Un certo numero di lavori si basa in effetti su una caratterizzazione esplicativa delle norme, tramite l'analisi della struttura temporale delle attività. È il caso, ad esempio, dei fondamentali lavori di Pierre Naville e di William Grossin. Già nel 1969, Grossin (p. 166) notava l'instabilità potenziale delle strutture temporali, benché allora esistessero pochi dispositivi riguardanti la flessibilità<sup>3</sup>: "ci si può chiedere se le condizioni future della produzione non influiranno prima di tutto sulle caratteristiche del tempo di lavoro diverse dalla durata: sulla struttura dei tempi di lavoro interni, sulla stabilità settimanale e annuale delle durate del lavoro, sulle distribuzioni dei tempi di lavoro nella giornata e nell'anno". Questa intuizione di Grossin viene confermata oggi: c'è da un lato la variabilità dei tempi di lavoro e dall'altro lato uno spostamento dell'orizzonte temporale, che passa dalla settimana all'anno, dall'anno alla intera vita lavorativa del lavoratore. Ci si può quindi interrogare sul posto occupato dai negoziatori nella produzione di queste regole. Come è messo in atto un tale tipo di regola? Quali sono gli scambi relativi a tali regole? Quale è la razionalità del processo d'azione?

---

<sup>3</sup> A parte le ore di straordinario.

D'altra parte, ci si potrebbe focalizzare sulla comprensione delle logiche dei gruppi o degli individui per evidenziare il senso che essi attribuiscono al tempo. Tali contributi si collocano particolarmente in un approccio comprensivo. Rezsóhazy (1986), ad esempio, con la sua indagine condotta su 1636 persone nel 1975 e nel 1980 mostra che ciò che disturba maggiormente le persone in ciò che vorrebbero "fare o essere" è la mancanza di tempo, che appare come il fattore più perturbante. In un'indagine condotta nel 1982 (citata da Sue, 1994, p. 12), il "tempo per vivere" appare come il primo elemento di frustrazione dei francesi. La mancanza di tempo emerge anche dall'indagine condotta in Canada nel 1992 su 9815 persone (citata da Pronovost, 1996, p. 54): la risposta più ricorrente riguarda la sensazione di "non aver svolto tutto ciò che si voleva fare nella giornata". Questa sensazione "di non avere tempo" ci rimanda alle ricerche dirette a comprendere l'atteggiamento degli individui rispetto ai tempi sociali, e al tempo di lavoro in particolare.

Il nostro approccio non intende opporre l'analisi della struttura temporale delle attività alla comprensione dell'atteggiamento degli individui di fronte a questa stessa struttura temporale. Il nostro obiettivo è invece mostrare (comprendere e spiegare) il processo della costruzione delle temporalità. Esponiamo il nostro percorso. L'idea è stata quella di seguire il processo della contrattazione collettiva e di inscrivere in una lunga durata: il risultato è un nuovo schema d'azione. Non si tratta né di separare la dimensione organizzativa dall'azione, né di ridurre il processo al suo risultato. Il senso che i negoziatori attribuiscono agli accordi di impresa è differente dall'interpretazione del processo globale da parte del sociologo. I nostri metodi in parte già testimoniano tale orientamento. Il fatto di aver lavorato su più di 2000 accordi di impresa su un periodo di una ventina d'anni dimostra il nostro interesse nell'individuare le tendenze che si sprigionano da una materia complicata. Questo interesse non si limita né alla spiegazione delle regole, né alla comprensione delle pratiche dei gruppi che hanno portato alla loro produzione. Il nostro approccio si interessa alla regolazione sociale e alle regole prodotte. Se abbiamo fatto uso di metodi quantitativi e statistici, abbiamo comunque sempre cercato di qualificare i risultati della negoziazione per mezzo di un'analisi dell'incontro di processi d'azione e di un'analisi del suo risultato provvisorio, che costituisce l'accordo di impresa. Ricorrendo alla teoria della regolazione sociale di Jean-Daniel Reynaud (1979), possiamo mostrare i cambiamenti e i movimenti che

hanno avuto luogo in relazione al tempo di lavoro (le regole) e alla negoziazione (la regolazione). Anzitutto, tale teoria permette di distinguere, da un punto di vista analitico, uno dei risultati provvisori della negoziazione (l'accordo o il compromesso) dal processo della sua produzione (la negoziazione). Inoltre, la ricchezza concettuale che troviamo nella teoria della regolazione sociale ci permette di analizzare la produzione delle regole su un lungo periodo, al variare del sistema sociale di riferimento e il livello della regolazione (concernente la legge, l'impresa, gli utilizzatori): in particolare, questa teoria permette di investigare il cambiamento sociale e il ruolo svolto dall'azione collettiva.

Dal momento che la nostra interpretazione non è necessariamente condivisa dalla totalità dei sociologi che si riferiscono alla teoria di Reynaud, né, forse, dall'autore stesso, nel seguito riassumeremo molto brevemente la nostra posizione su alcuni aspetti di questa teoria: il conflitto come componente costitutiva della regolazione, la produzione del sistema per mezzo di regolazioni, la presa in considerazione delle situazioni di dominazione, la priorità assegnata all'azione collettiva, l'articolazione della regolazione locale e globale.

#### *Il negoziatore: portatore di un progetto collettivo*

La questione dell'attore e dell'azione ci sembra al centro della teoria della regolazione sociale (Reynaud, 1989). Per noi, l'"attore" non è strategico, nel senso in cui egli deve essere oggetto di un postulato di razionalità (limitata) delle sue azioni. Per noi, la *razionalità riguarda il processo d'azione* e non l'"attore". Essa deriva dal confronto tra progetti. Utilizziamo allora il termine di negoziatore rappresentante di un gruppo per distinguerci dagli approcci basati sull'attore-individuo. Il negoziatore è soggetto e non oggetto dell'azione. Il progetto può essere sostenuto da una associazione, da un sindacato, da una categoria di lavoratori, da un partito, o da una qualsiasi associazione di persone desiderose di produrre un cambiamento sociale. Tale progetto si incontrerà con altri gruppi o parti, sia per formare un nuovo soggetto collettivo (di controllo, autonomo) più ampio, sia per negoziare direttamente con la parte avversa (di controllo, autonoma). In tale prospettiva, sempre un gruppo rappresenta una di queste regolazioni. Se parliamo di utilizzatore, di una persona, di salariato, lo facciamo per evocare un aspetto che rinvia alle regole o alla regolazione sociale e per illustrare i suoi

effetti o la sua costruzione. Vogliamo sottolineare che ciò che ci interessa nella nostra teoria è il progetto e il soggetto collettivo che lo difende, e l'incontro con altri progetti che sono prodotti nell'occasione.

*Il passaggio dalla teoria della regolazione congiunta alla teoria della regolazione sociale*

Ci sembra che tale passaggio (Terssac, 2003) chiarifichi alcune cose. La teoria della regolazione sociale propone un incontro fra due tipi di regolazione (di controllo, autonoma: Reynaud, 1979) che non trovano necessariamente un accordo né una constatazione di disaccordo, e ancor meno una unità durevole. L'autonomia è il progetto concreto e il movimento reale che tende a contrastare una pretesa di controllo. L'autonomia e il controllo non possono dunque definirsi se non in seno a una relazione. Non è possibile qualificarli in modo isolato, né definire la "vera autonomia" o il "vero controllo". Questa relazione tra autonomia e controllo è sovente conflittuale. Il termine di regolazione congiunta potrebbe in effetti generare confusione se, partendo dal termine "congiunta", si giunge a ipotizzare un incontro pacifico o pacificato fra logiche opposte o un accordo funzionale e obbligatorio fra le parti della negoziazione. Inoltre nessuna ipotesi circa un consenso preliminare o su una capacità di comunicazione preliminare potrà precedere l'analisi in termini di regolazione. La scelta della parola "congiunta" traduce piuttosto la concorrenza di logiche differenti che talvolta trovano un accordo, sempre limitato nel tempo, e che altre volte non sono in grado di accordarsi. Bisognerebbe quindi sottolineare il carattere conflittuale della regolazione congiunta nel suo passaggio alla regolazione sociale (Lichtenberger, 2003).

*Il sistema sociale: un sistema non definito a priori ma relativo all'incontro delle regolazioni*

L'espressione «sistema sociale» rinvia a un quadro minimo nel quale si incontrano la regolazione autonoma e la regolazione di controllo, e alla relazione che si instaura tra i negoziatori. Il sistema sociale non rinvia inevitabilmente al quadro nazionale, né obbligatoriamente al sistema localizzato delle interazioni concrete, e neppure al sistema sociale globalizzato. Questa costruzione del sistema nell'incontro fra regolazioni si basa sulla storia delle regolazioni, sulla configurazione degli scambi fra

sistema economico e politico, ad esempio. Su un piano teorico, queste influenze non determinano l'azione. Esse abilitano l'azione dei soggetti collettivi. Ciò che importa è definire la scala di analisi attraverso il riferimento al sistema sociale.

La scala di ragionamento o il livello di regolazione rinvia all'incontro fra regolazione autonoma e regolazione di controllo. A priori, nessun livello di ragionamento può essere escluso nell'ambito dell'incontro fra questi due tipi di regolazione (Reynaud, 1989): il processo d'azione dell'officina, dell'università, dei partiti politici, delle relazioni industriali, ecc., possono rappresentare un sistema sociale.

*La regolazione asimmetrica: distribuzione ineguale delle risorse ed esiti aperti della regolazione*

L'interesse fondamentale del ricorso alla teoria della regolazione sociale riguarda anche la considerazione della differenza fra negoziatori dotati di mezzi d'azione differenti, aventi risorse differenti e con una differente capacità di iniziativa. Questa differenza può, a nostro avviso, rinviare a una situazione che, se non è di dominazione potenzialmente multipla e variabile, è quantomeno di squilibrio nella negoziazione. I negoziatori dal lato del «controllo» sembrano in generale più adeguati a controllare il processo, mentre i negoziatori dal lato dell'«autonomia» agiscono entro un quadro maggiormente vincolante e, spesso, con risorse ben minori per ottenere un compromesso che li avvicini al loro progetto iniziale. Il caso estremo dei conflitti armati permette di evidenziare, facendo riferimento a un diverso campo, l'interesse del concetto. Per descrivere la lotta ineguale e la partecipazione squilibrata alla formazione del compromesso, si può pensare alla “guerriglia”, e alle forme di lotta armata che oppone avversari ineguali per numero e armamenti, così ben descritta da C. Von Clausewitz (1835) con riferimento alle campagne napoleoniche in Russia, nel 1812. Con questa immagine della guerra, rinviamo alla questione dell'esito aperto del confronto, benché spesso le risorse sembrino squilibrate. L'interesse della teoria della regolazione sociale ci sembra consistere in tale apertura sui risultati, anche quando la situazione di partenza è asimmetrica. Ciò implica secondo noi un posizionamento verticale e discendente dal controllo sull'autonomia, senza perciò presupporre che sia il



controllo a vincere la battaglia<sup>4</sup>. In ogni caso, il confronto, compreso nel caso della guerra, terminerà il più delle volte in un compromesso col quale le due parti “vivono” provvisoriamente.

*Regolazione sociale e analisi dell'impatto della società: un compromesso possibile attorno all'articolazione delle regolazioni globali e locali*

L'ultimo aspetto che desideriamo menzionare sarebbe in effetti dovuto essere il punto di avvio della nostra riflessione sull'interpretazione della teoria della regolazione sociale. Infatti, è riferendosi ai risultati di una ricerca franco-tedesca condotta dal Lest durante gli anni Settanta sull'impatto della società (Maurice, Sellier e Sylvestre, 1979; 1982) che l'autore della teoria della regolazione sociale ha abbozzato il suo quadro teorico di base fondato sull'incontro tra regolazione di controllo e regolazione autonoma. Mentre gli ideatori della teoria dell'impatto della società mettevano l'accento sulla produzione endogena, nel quadro dello Stato-nazione, della differenza fra la Francia e la Germania, specialmente sul lavoro, Reynaud (1979) vi contrapponeva uno schema universalista di interpretazione dei fatti sociali, caratterizzato dai progetti dei gruppi, dalle tensioni e dagli accordi possibili fra controllo e autonomia. Un modo per evitare di contrapporre questi due approcci potrebbe consistere nell'analizzare caso per caso l'articolazione fra impatto della società e regolazioni globali e locali, trasformandola in un problema di articolazione di livelli (Labit e Thoemmes, 2003).

## **Discussione**

Riassumiamo le nostre riflessioni sull'incidenza di queste teorie sul nostro approccio. Anzitutto, abbiamo precisato il nostro percorso di ricerca e il nostro quadro teorico. La teoria della regolazione sociale e la nostra lettura di tale teoria hanno posto l'accento sull'azione collettiva e sullo scambio fra negoziatori portatori di progetti collettivi differenti. Il ricorso al concetto di lavoro d'organizzazione ci ha permesso di considerare la contrattazione collettiva come un lavoro e come una componente della strutturazione delle imprese. Inoltre, questo concetto permette di evidenziare nel dettaglio la coproduzione delle regole effettive inquadrata dalle politiche pubbliche. Ciò

---

<sup>4</sup> Le due parti possono peraltro essere tentate di evitare il confronto: «la polarità riguarda la finalità, e non i mezzi, le due parti possono avere interesse comune a cercare la battaglia o a evitarla» (Clausewitz, 1835, p. 162, nostra traduzione).

che qualifica l'orientamento della nostra teoria è la *spiegazione condizionale* dei processi d'azione. Precisiamo questo termine. La spiegazione del processo si effettua "sotto riserva" dell'analisi delle condizioni sociali della sua realizzazione nel tempo. In altri termini, la spiegazione è connessa alle differenti fasi del lavoro di negoziazione. Il risultato parziale di ogni fase è provvisorio. Esso non corrisponde agli obiettivi perseguiti, ma al risultato del loro incontro. Gli obiettivi dei negoziatori si inscrivono in specifiche condizioni di realizzazione: il legislatore può fare una legge che non viene tradotta nei fatti dai negoziatori dell'impresa. Le condizioni sociali non sono state riunite per produrre regole effettive corrispondenti ai progetti. Inoltre, le fasi successive possono mutare orientamento e senso. Ogni fase costituisce così un'occasione per interrogarsi sulle condizioni sociali della realizzazione dei progetti. Da qui sorge l'interesse ad analizzare questo processo sul lungo termine. Solo alla fine di questo periodo di venti anni diviene possibile comprendere la razionalità del processo della contrattazione orientata ai mercati. La spiegazione condizionale del processo d'azione è dunque influenzata da ciascuna fase della negoziazione.

In effetti, l'analisi della contrattazione collettiva su 20 anni mostra come i negoziatori non si siano conformati a un piano orientato a produrre una nuova razionalità della contrattazione. Al contrario, tale risultato è stato ottenuto procedendo a tentoni e a strappi, anche rispetto al livello legislativo. I negoziatori sono certamente inquadrati dall'azione legislativa, ma conservano la propria libertà di influenzarla e interpretarla. Ciò è precisamente il senso delle fasi che abbiamo evidenziato.

Successivamente, abbiamo analizzato cinque fasi della contrattazione di impresa in una regione: la genesi, la sperimentazione, la rifocalizzazione, la generalizzazione, e la differenziazione della regola. Fra le politiche pubbliche sul tempo di lavoro e la contrattazione collettiva si sono prodotte interazioni indicanti un senso e una direzione che abbiamo ipotizzato di poter ricostituire *a posteriori*. Il senso è stato da noi definito come l'avvento del tempo dei mercati, come un differente modo di negoziare il lavoro. Si tratta da un lato dell'introduzione di dispositivi destinati a controllare la variabilità della durata del lavoro (norma variabile), ma anche la questione dell'occupazione e, in particolare, della sua stabilizzazione articolando i mercati dei prodotti e il mercato del lavoro. Tale nuova articolazione dei mercati è acquisita attraverso la riduzione della durata del lavoro, fortemente sovvenzionata nel corso

dell'ultimo decennio. I negozianti avrebbero potuto far ricorso a una massificazione del lavoro a tempo parziale, al lavoro notturno e al lavoro nel fine settimana, ma non è stata questa l'opzione scelta nell'ambito delle negoziazioni da noi analizzate. Anche se si tratta di una generalizzazione della flessibilità temporale, il risultato di questo tipo di negoziazione non è stato in alcun caso la "precarietà sotto qualsiasi forma". Stabilità dell'occupazione, previsione e controllo della variabilità potrebbero riassumersi in questo nuovo schema d'azione della contrattazione collettiva: la razionalità del processo mira ai mercati. Questa prospettiva suggerisce di analizzare la contrattazione collettiva come campo di uno scambio tra gruppi che devono tener conto delle condizioni mutevoli dell'ambiente. Questa visione della negoziazione come congiunzione degli effetti di mercato e della produzione interna degli accordi ci sembra fondamentale (Kochan, Katz e McKersie, 1986). Le 35 ore sono state lo strumento privilegiato per generalizzare questo tempo dei mercati, sotto condizioni specifiche per una gran parte delle imprese francesi. Appare allora, celata dietro questa misura da tempo rivendicata dal movimento operaio e sindacale, una finalità differente. Le cinque fasi del lavoro d'organizzazione (genesi, sperimentazione, rifocalizzazione, generalizzazione e differenziazione) altro non sono che un modo per qualificare una evoluzione di lungo periodo, una accumulazione di pratiche specifiche, una aggregazione di risultati parziali, nel quadro di leggi, fasi tutto sommato assai differenti, e prodotte da gruppi variabili. Non è possibile assimilare facilmente una regione o una nazione a una impresa produttiva nella quale dei "modernizzatori" possono perseguire un obiettivo riguardante l'insieme delle imprese (Terssac e Lalande, 2002). Tuttavia, il vantaggio del ricorso al concetto di lavoro d'organizzazione consiste, secondo noi, nel suo valore euristico, basato sull'analisi longitudinale, sulla complementarità di leggi e negoziazioni, sull'analisi delle loro derivazioni e dei processi di apprendimento, anche attraverso i confini che abitualmente separano i gruppi sociali. Ciò non implica in nessun modo l'eliminazione dell'aspetto politico della contrattazione collettiva, ma un lavoro politico di base. Le imprese hanno interpretato il quadro normativo traducendolo allo stesso tempo in preoccupazioni dei negozianti locali. Troviamo in questo uno spostamento della produzione normativa verso l'impresa, ma non una dissoluzione della decisione nei meandri del mercato. L'azione pubblica negoziata (Groux, 2003) ha un significato di stimolo alla negoziazione, più che una legislazione rigida e unificatrice. L'azione del

governo produce risultati nella misura in cui i negozianti se ne servono. L'introduzione di una norma variabile sulla durata del lavoro associata all'impegno sul mercato del lavoro, questa è la peculiarità di tale schema d'azione. Gli strumenti che costituiscono le leggi sul tempo di lavoro (Lascoumes e Le Galès, 2004), e anche i diversi dispositivi che le leggi hanno introdotto, sono stati rifiniti da un vero «lavoro di negoziazione» (Dugué, 2005). In effetti, la contrattazione collettiva, lungi dal seguire sempre le incitazioni e le prescrizioni legislative, ha permesso di dare un senso complessivo alle forme temporali, un tempo totale (Durkheim, 1912/1994). Questa prospettiva designa, molto più di una legge o di un dispositivo, un ambito di intervento per l'azione collettiva. I negozianti hanno ben compreso che il “mercato” costituisce un terreno privilegiato di compromesso e di conflitto e non solamente una “pressione esterna” per la produzione (Haipeter e Lehdorff, 2004). Il mercato non è una realtà esterna, ma una scena sulla quale agiscono i gruppi sociali (Chessel e Cochoy, 2004).

In conclusione, se il tempo di lavoro nel corso di 20 anni di contrattazione collettiva si è emancipato, uno studio longitudinale di più di 2000 accordi di impresa rivela un cambiamento di fondo. Abbiamo osservato una tendenza della contrattazione collettiva a sostituire allo schema d'azione «salute», uno schema d'azione «mercato». *La razionalità del processo d'azione è cambiata.* Ciò non significa che tutte le protezioni delle persone al lavoro siano state abbandonate, ma si è certamente verificato un mutamento di prospettiva.